

جغرافیا و توسعه شماره ۳۸ بهار ۱۳۹۴

وصول مقاله : ۱۳۹۱/۹/۱۸

تأیید نهایی : ۱۳۹۳/۴/۸

صفحات : ۱۶۹ - ۱۸۸

برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی قابلیت‌های گردشگری در فضاهای شهری

مطالعه‌ی موردی: شهر ارومیه

یونس قاسمی^۱، دکتر حسین حاتمی نژاد^۲، دکتر مهدی قرخلو^۳، دکتر کرامت‌اله زیاری^۴

چکیده

شهر ارومیه به عنوان مرکز استانی که با سه کشور خارجی همسایه بوده و همچنین به دلیل برخورداری از دومین دریاچه آب شور جهان، دارای پتانسیل‌های طبیعی، تاریخی و قومی - فرهنگی با ارزش فراوانی در زمینه‌ی گردشگری است. در این پژوهش هدف اصلی آن است که با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن مطرح نمودن پتانسیل‌های موجود گردشگری شهر ارومیه، به ارائه‌ی راهبردها و تعیین استراتژی‌های در خور و شایسته در جهت توسعه‌ی گردشگری به منظور بهره‌مندی ساکنان شهر از این فعالیت اقدام شود. در این مقاله نخست جهت تدوین مؤلفه‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ی دلفی به نظرسنجی از ۳۰ تن از متخصصان و کارشناسان امور شهری و گردشگری شهر ارومیه اقدام گردید و فهرست عوامل درونی و بیرونی مورد نیاز برای برنامه‌ریزی راهبردی تهیه شد. سپس با استفاده از روش میدانی دیدگاه سه گروه گردشگران، مردم میزبان و مسؤولان در خصوص گردشگری، کمبودها و نیازها در قالب ابزار پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. جهت تعیین حجم نمونه گروه گردشگران، مردم میزبان و مسؤولان در فرمول تعیین حجم نمونه کوکران استفاده شد و در مورد گروه مسؤولان از آنجا که تعداد جامعه‌ی آماری کم بود، سعی شد که از همگی آنها نظرسنجی به عمل آید. آزمون آماری آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ی گروه گردشگران، مردم میزبان و مسؤولان (به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۹۰، ۰/۷۴) نشان داد که این پژوهش از اعتبار و پایایی مناسبی برخوردار است. در مرحله‌ی بعد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه‌ی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری از الگوی تحلیلی SWOT بهره گرفته شد و جهت تعیین وزن نسبی مؤلفه‌ها از تلفیق نظرات سه گروه مشارکت‌کننده استفاده شده است. نتایج نهایی مبین آن است که راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری این شهر، در اولویت نخست استراتژی‌های تهاجمی‌اند (SO) و در واقع استراتژی‌های تنوع‌بخشی (ST) و بازنگری (WO) در اولویت‌های بعدی برنامه‌ریزی قرار دارند. در نهایت ماتریس QSPM برای هر گروه از راهبردها تشکیل شده و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری شهر ارومیه در گروه‌های سه‌گانه ارائه گردیده است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه‌ی گردشگری، الگوی SWOT، ارومیه.

gaseami_younes@ut.ac.ir

hataminejad@ut.ac.ir

ir.ac.ut@mehdi_garakhlou

zayyari@ut.ac.ir

^۱ - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم، دانشگاه تهران (نویسنده مسؤول)

^۲ - دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران

^۳ - دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران

^۴ - استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه گردشگری به عنوان فعالیتی پویا و با ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007: 1). گردشگری شامل فعالیت‌های افراد در سفر و اقامت در مکان‌های خارج از محیط معمول خود برای بیش از یک سال، برای اوقات فراغت، کسب‌وکار و اهداف دیگر است (UNWTO, 2010: 2). در سال ۱۹۶۶ میلادی درآمدهای مستقیم و غیرمستقیم جهانگردی بالغ بر ۴۴۴ میلیارد دلار و معادل ۳۵ درصد از صادرات جهانی خدمات بوده است (موسایی، ۱۳۷۸: ۳) و در دهه‌ی گذشته به ۱۰ درصد درآمد جهانی رسیده است و نزدیک به ۲۰۴ میلیون شغل ایجاد کرده است و در این بین سهم کشورهای اسلامی فقط هفت درصد است (Dennis, 2003: 54). در جهان امروزی بحث از گردشگری در یک ناحیه انتظاراتی را در ذهن گردشگر نسبت به منطقه‌ی گردشگری شکل می‌دهد، این انتظارات برخاسته از نیازهای گردشگران در فضاهای گردشگری است (دهستانی، ۱۳۸۳: ۳). کشور ایران نیز به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه، علی‌رغم داشتن منابع سرشار طبیعی (رتبه ۵ جهان) و فرهنگی-تاریخی (رتبه ۱۰ جهان) به دلایل مختلف از رشد چندان در زمینه‌ی گردشگری برخوردار نبوده است (رضوانی، ۱۳۸۷: ۳۰۳). استان آذربایجان غربی و شهر ارومیه نیز از این قاعده مستثنی نبوده و علی‌رغم داشتن جاذبه‌های بالقوه طبیعی و تاریخی-فرهنگی فراوان در عمل از قابلیت‌های فوق استفاده‌ی زیادی نشده است. این امر گذشته از سیاست‌های حاکم بر نظام گردشگری، ناشی از ضعف فضاها و مقصدهای گردشگری از ابعاد گوناگون است. این شهر به عنوان مرکز استان، با ۳ کشور خارجی (ترکیه، عراق، جمهوری آذربایجان) همسایه است.

همچنین هم‌کیش و هم‌زبانی اقوام ساکن در هر دو سوی مرزهای مشترک موجبات و زمینه‌های وسیعی را برای توسعه فعالیت گردشگری فرهنگی فراهم آورده است. همسایگی استان آذربایجان غربی با سه استان زنجان-کردستان و آذربایجان شرقی با عطف توجه به جاذبه‌های ویژه و منحصر به فرد طبیعی-تاریخی به ویژه از نظر نقش اتصالی آن در ارتباط سایر استان‌های کشور به کشور ترکیه، موجبات جریان وسیعی از گردشگران خاصه گردشگران عبوری (که ناگزیر از اقامت موقت است) فراهم می‌آورد و از این نقطه نظر نیز شهر ارومیه از یک موقعیت برجسته در گردشگری کشور و منطقه برخوردار است. در حال حاضر شهر ارومیه به علت دوری و فاصله‌ی زیاد با استان‌های کشور و همچنین به علت عدم تجهیز آن به امکانات و تأسیسات توریستی موقعیت چندان شاخصی را به ویژه در مقایسه با استان‌های ساحلی خزر، اصفهان و غیره احراز نمی‌کند، ولی در صورتی که قابلیت‌های گردشگری آن به نحو اصولی و سنجیده‌ای سازماندهی و مورد بهره‌برداری قرار گیرد، به دلیل موقعیت ممتاز و استثنایی بین‌المللی، نقش خدماتی سطح یک گرفته و به دلیل جاذبه‌های منحصر به فرد به یکی از قطب‌های توریستی کشور تبدیل خواهد شد (زننده‌د، ۱۳۷۱: ۳۴۱). هدف اصلی این تحقیق آن است که با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن مطرح نمودن پتانسیل‌های موجود گردشگری شهر ارومیه، به ارائه‌ی راهبردها و تعیین استراتژی‌های در خور و شایسته در جهت توسعه‌ی گردشگری به منظور بهره‌مندی ساکنان شهر از این فعالیت اقدام شود.

مبانی نظری

یکی از چالش‌های فعلی برای تحقیقات گردشگری شهری این است که بسیاری از فرضیه‌ها مدل‌ها و چارچوب‌ها در حال حاضر بدون تجدیدنظر و بازنگری

استفاده می‌شوند (1: *jamal, Robinson, 2009*). عمدتاً استدلال می‌شود که تحقیقات گردشگری از سال ۱۹۸۰ میلادی به صورت مجزا و در حوزه‌های روستایی، شهری و طبیعی بررسی شده‌اند (Edward.s, et al, 2008: 1034). "پیرس" اظهار می‌دارد که هر گونه بررسی درباره‌ی گردشگری شهری پیشرفتی را به دنبال خواهد داشت (1: *Georgy, Stephen, 2011*).

بیانیه مانیل گردشگری شهری را به عنوان یک نیاز اساسی برای شهروندان می‌داند (جوامع وظیفه مهیا کردن شرایط برای شهروندان جهت مشارکت در گردشگری را بر عهده دارند). این قطعنامه که توسط UNWTO ارائه شده است، نشان می‌دهد که گردشگری یک حق قانونی برای بشر است و می‌تواند کیفیت زندگی را بهبود بخشد، به همین ترتیب بسیاری از ناظران استدلال کرده‌اند که گردشگری ممکن است از عوامل مهم برای دستیابی به افزایش سطح تفاهم بین ملت‌ها و کاهش نابرابری‌های اقتصادی باشد (D, Amore 1999, hobson ko 1994, jafari, 1989, 1991 *matchews, richter*، لیکن استفاده از مواهب گردشگری جز با فراهم کردن بستر مناسب توسعه‌ی گردشگری امکان‌پذیر نیست (بهبودفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۲). برای ایجاد بستر مناسب توسعه‌ی گردشگری نیاز به اطلاعاتی است که آگاهی‌های لازم را درباره‌ی عملکردهای گذشته و تجارب پیشین، وضعیت حال، تصویر آینده و مسیرهای نیل به اهداف قرار دهند (کریمی و محبوب فر، ۱۳۹۱: ۲۴).

در برنامه‌ریزی راهبردی اصل اساسی بر این است که از یک سو با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از تأثیرات ناشی از تهدیدات خارجی و با کاهش دادن آنها به تدوین راهبرد پرداخت (براهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۳)، و از سوی دیگر در تدوین این استراتژی‌ها هدف این نیست که بهترین استراتژی مشخص شود بلکه هدف در واقع تعیین استراتژی‌های قابل اجرا است (شاهنده، ۱۳۸۷: ۴۷). برنامه‌ریزی راهبردی در جهت توسعه‌ی گردشگری با الگوی تحلیل SWOT روش نسبتاً نو و موفق به شمار می‌آید که اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله مهمترین مطالعات بین‌المللی و داخلی در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: برنامه‌ریزی گردشگری و تنظیم سیاست‌های آن در استرالیا و نیوزلند، روش‌ها و نظریه‌ها (Hall, Jenkins, 1997: 1)؛ مدیریت استراتژیک مقصدهای گردشگری (1: *Ritchie, crouch, 2000*)؛ برنامه‌ریزی راهبردی مشارکت اجتماع محلی به منظور توسعه‌ی گردشگری پایدار (1: *Simpson, 2001*)؛ راهبرد برنامه‌ریزی مقصد: آنالیزی برای آینده‌ی گردشگر در پنسیلوانیا و نیوجرسی (1: *formica, 2008*)؛ برنامه‌ریزی

استفاده می‌شوند (1: *jamal, Robinson, 2009*). عمدتاً استدلال می‌شود که تحقیقات گردشگری از سال ۱۹۸۰ میلادی به صورت مجزا و در حوزه‌های روستایی، شهری و طبیعی بررسی شده‌اند (Edward.s, et al, 2008: 1034). "پیرس" اظهار می‌دارد که هر گونه بررسی درباره‌ی گردشگری شهری پیشرفتی را به دنبال خواهد داشت (1: *Georgy, Stephen, 2011*).

بیانیه مانیل گردشگری شهری را به عنوان یک نیاز اساسی برای شهروندان می‌داند (جوامع وظیفه مهیا کردن شرایط برای شهروندان جهت مشارکت در گردشگری را بر عهده دارند). این قطعنامه که توسط UNWTO ارائه شده است، نشان می‌دهد که گردشگری یک حق قانونی برای بشر است و می‌تواند کیفیت زندگی را بهبود بخشد، به همین ترتیب بسیاری از ناظران استدلال کرده‌اند که گردشگری ممکن است از عوامل مهم برای دستیابی به افزایش سطح تفاهم بین ملت‌ها و کاهش نابرابری‌های اقتصادی باشد (D, Amore 1999, hobson ko 1994, jafari, 1989, 1991 *matchews, richter*، لیکن استفاده از مواهب گردشگری جز با فراهم کردن بستر مناسب توسعه‌ی گردشگری امکان‌پذیر نیست (بهبودفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۲). برای ایجاد بستر مناسب توسعه‌ی گردشگری نیاز به اطلاعاتی است که آگاهی‌های لازم را درباره‌ی عملکردهای گذشته و تجارب پیشین، وضعیت حال، تصویر آینده و مسیرهای نیل به اهداف قرار دهند (کریمی و محبوب فر، ۱۳۹۱: ۲۴).

توسعه‌ی گردشگری فرایند پیچیده‌ای است که عوامل توسعه‌ی بین‌المللی و ملی و گروه‌های درگیر با سیاست‌های دولت، برنامه‌ریزی و قانون‌گذاری را در برمی‌گیرد (80: *Teflerand, sharply, 2008*).

فرایند برنامه‌ها و طرح‌های توسعه‌ی گردشگری مبین استراتژی‌ها، رویکردها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کشورهای گوناگون نسبت به مقوله‌ی گردشگری است

می‌دهد که از کل جامعه آماری گردشگران ۶۶/۲ درصد تفریح و استراحت را انگیزه سفر خود عنوان نموده‌اند. همچنین ۲۴/۵ درصد تجارت و بازرگانی و سایر موارد از جمله دیدار اقوام، ورزش و درمان بیماری را هدف مسافرت خویش به ارومیه ذکر کرده‌اند. در زمینه فصل مسافرت ۷۱/۲ درصد از گردشگران، فصل بهار را برای گردشگری انتخاب می‌کنند و بعد از آن فصل تابستان با ۲۷/۱ درصد در مرتبه بعدی قرار دارد. موقعیت جغرافیایی شهر و قرار گرفتن آن در مسیر شاهراه ارتباطی استان‌های کشور جهت رسیدن به کشورهای همسایه (واقع شدن در مسیر کریدور ارتباطی شرق آسیا به غرب اروپا) این شهر را با شمار قابل ملاحظه‌ای از گردشگران عبوری با توقف چند ساعته روبرو ساخته است. در جدول زیر آمار ورودی گردشگران در یک دوره ۴ ساله بر اساس آمار اقامتگاه‌های موجود درج شده است.

راهبردی در مقاصد گردشگری محلی، کوئینز استرالیا (1: rohanen, 2010)؛ استراتژی‌ها در جهت برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری داخلی و بین‌المللی استان قم (حیدرآبادی، ۱۳۸۶: ۱)؛ برنامه‌ریزی راهبردی در جهت توسعه گردشگری شهر بابلسر (غلامی، ۱۳۹۰: ۱) و جز اینها.

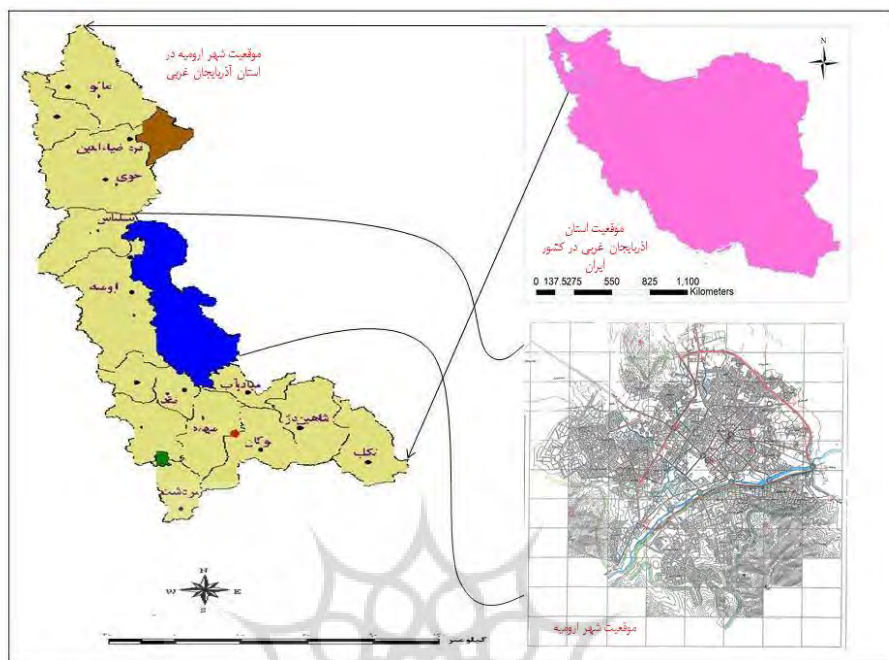
محدوده‌ی مورد مطالعه

قلمرو مکانی این تحقیق شهر ارومیه مرکز استان آذربایجان غربی می‌باشد. این شهر در فاصله ۷۷۰ کیلومتری از شهر تهران واقع شده است. در سال ۱۳۸۵ شمار جمعیت ساکن در شهر ارومیه، معادل ۵۹۶۱۱۷ نفر اعلام شده است. شهر مذکور مانند سایر شهرهای با پتانسیل گردشگری به دلیل داشتن موقعیت مرزی و چشم‌اندازهای طبیعی فراوان موقعیت ویژه‌ای از لحاظ گردشگری دارد. در واقع جالب‌ترین مرکز گردشگری شهر ارومیه طبیعت آزاد و سواحل دریاچه می‌باشد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان

جدول ۱: آمار ورودی گردشگران به شهر ارومیه بر اساس آمار اقامتگاه‌های موجود از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۰

۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	ورودی گردشگران
۲۵۰۵۳۲	۱۹۰۲۲۱	۱۶۲۸۹۶	۱۹۴۳۵۵	جمع (نفر)
۲۰۲۳۲	۲۰۱۲۸	۲۵۴۱۲	۲۲۸۶۲	گردشگران خارجی وارد شده به شهر ارومیه
۲۳۰۳۰۰	۱۷۰۰۹۳	۱۳۷۴۸۴	۱۷۱۴۹۳	گردشگران داخلی وارد شده به شهر ارومیه

مأخذ: سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری آذربایجان غربی، ۱۳۹۱



شکل ۱: موقعیت شهر ارومیه در استان آذربایجان غربی و ایران

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی- توسعه‌ای است و به لحاظ روش تحقیق به صورت توصیفی- تحلیلی می‌باشد. در رویکرد راهبردی برنامه‌ریزی توسعه‌ی گردشگری، پرداختن به چهار پرسش اساسی برنامه‌ریزی ضروری است: ۱- کجا بوده‌ایم؟ (نگاه به گذشته)؛ ۲- کجا هستیم؟ (نگاه به حال)؛ ۳- به کجا می‌خواهیم برسیم؟ (نگاه به آینده)؛ ۴- چگونه به آنجا برسیم؟ (مسیر مناسب)؛ (کریمی و محبوب‌فر، ۱۳۹۱: ۲۵).

هدف این تحقیق برنامه‌ریزی راهبردی در جهت توسعه‌ی قابلیت‌های گردشگری شهر ارومیه است. بنابراین با هدف دست یافتن به اهداف توسعه‌ی پایدار گردشگری به دو پرسش کجا هستیم و چگونه به آنجا برسیم در این تحقیق پاسخ داده می‌شود. فرایند برنامه‌ریزی بر اساس رویکرد راهبردی و بر اساس نگرش توسعه‌ی پایدار گردشگری انجام خواهد شد. تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- ۱- نقاط قوت و ضعف محدودی مورد مطالعه در راستای توسعه‌ی قابلیت‌های گردشگری چیست؟
 - ۲- فرصت‌ها و تهدیدهای محدودی مورد مطالعه در راستای توسعه‌ی قابلیت‌های گردشگری چیست؟
 - ۳- جایگاه کنونی گردشگری شهر ارومیه در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کجاست؟
 - ۴- مجموعه‌ی راهبردهای مطلوب در راستای توسعه‌ی گردشگری شهر ارومیه به ترتیب اولویت کدامند؟
- در این راستا ابتدا وضع کلی منطقه و همچنین برنامه‌های کلیدی نهادها و سازمان‌های درگیر با منطقه‌ی مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت، سپس با استفاده از روش پیمایش نظر گردشگران، مردم میزبان و مسؤولان در خصوص وضعیت گردشگری، کمبودها و نیازها سنجش گردیده است. جهت تعیین حجم نمونه سه گروه مشارکت‌کننده از روش‌های تعیین حجم نمونه متفاوتی استفاده شد. برای نظرسنجی از جامعه‌ی میزبان شهر ارومیه تعداد خانوار شهر بر اساس آمار سال ۱۳۸۵

۰/۹۰، ۰/۷۴) محاسبه شد و بیانگر روایی و اعتبار بالای سه گروه مشارکت‌کننده است. در مرحله‌ی بعد برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ها و ارائه‌ی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری شهر ارومیه از الگوی تحلیلی SWOT^۱ بهره گرفته شد. بدین منظور فهرستی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند. در نهایت با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی -که در تدوین راهبردها حکم مبنا را دارا می‌باشند- موقعیت و جایگاه تصمیم‌گیری استراتژیک با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی (IEA)^۲ مشخص شد و ماتریس SWOT از آن استخراج گردید و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۳، استراتژی‌ها و اولویت‌های مناسب توسعه‌ی گردشگری شهر مشخص شد و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها در سه گروه راهبردهای اولویت اول، اولویت دوم و اولویت سوم ارائه گردید.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری شهر ارومیه

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه قابلیت‌های گردشگری شهر ارومیه با طی فرایند پنج مرحله‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده است، نخست: ماتریس ارزیابی داخلی^۴ (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)؛ دوم: تشکیل ماتریس داخلی و خارجی؛ سوم: تشکیل ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) و تدوین راهبردهای ۴گانه؛ چهارم: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ پنجم: اولویت‌بندی راهبردهای مناسب برای توسعه‌ی گردشگری شهر ارومیه. در ادامه مراحل مذکور تشریح می‌گردند.

ملاک قرار گرفت و از تعداد ۱۵۶۶۵۸ خانوار تعداد ۳۰۲ خانوار بر اساس فرمول تعیین حجم کوکران (حافظ‌نیا، ۱۳۸۸: ۱۶۷) به عنوان نمونه انتخاب شدند و با سرپرست خانوار آنها مصاحبه به عمل آمد. در مورد گروه گردشگران با توجه به اطلاعات به دست آمده از سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری آذربایجان غربی در ارومیه تعداد گردشگرانی که در سال ۱۳۹۰ به این شهر برای گردش وارد شده‌اند برابر ۲۵۰۵۳۲ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه گردشگران نیز با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد ۳۰۲ نفر تعیین گردید. در مورد گروه مسؤولان، سعی شد مسؤولان از سازمان‌ها و اداراتی انتخاب شوند که در زمینه‌ی گردشگری فعالیت دارند، زیرا این امر به نتیجه‌ی بهتر تحقیق کمک بیشتری می‌کند. بنابراین از پنج ارگان (شهرداری ارومیه، معاونت برنامه‌ریزی استانداری، سازمان گسترش گردشگری آذربایجان غربی، سازمان میراث فرهنگی و سازمان محیط‌زیست استان) افرادی جهت پاسخ به پرسشنامه‌ها انتخاب گردیدند، در این گروه تعداد کل جامعه آماری ما تعداد ۳۰ نفر می‌باشد که سعی شد از همگی آنها نظر سنجی به عمل آید. جهت رتبه‌دهی به شاخص‌ها نیز از نظرات کارشناسان بر اساس روش دلفی استفاده شده است. جهت تعیین وزن نسبی مؤلفه‌ها از تلفیق نظرات سه گروه مشارکت‌کننده استفاده شده است. در این پژوهش برای سنجش روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ که مبتنی بر مناسب‌ترین همبستگی گویه‌ها است و ضریب روایی کل طیف را مشخص می‌نماید (ره‌بادار، ۱۳۸۹: ۱۸۴)، استفاده شده است. این کار با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است که این برنامه علاوه بر محاسبه‌ی ضریب آلفا (روایی کل طیف) موقعیت هر گویه را در افزایش یا کاهش ضریب کل مشخص می‌نماید. بر اساس نتایج به دست آمده این ضریب برای پرسشنامه‌ی گروه گردشگران، مردم‌میزبان و مسؤولان (به ترتیب ۰/۸۹،

1-Strength, weaknesses, opportunities and Threats (SWOT)

2-Internal & External Analysis

3-quality strategic planning Matrix

بهره‌گیری از روش دلفی، رتبه‌ای از ۱ تا ۴ داده شد. این اعداد میزان تأثیراتی را که هر یک از عوامل بر عملکرد گردشگری شهر ارومیه در برنامه‌ریزی گردشگری دارند، نشان می‌دهند.

گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی

در این گام، ابتدا وزن هر مؤلفه از عوامل داخلی و خارجی در رتبه‌ی مربوط به همان عامل ضرب گردید (ستون ۲ × ستون ۳)، تا امتیاز وزنی هر یک از عوامل به دست آید (جداول ۲ و ۳).

مجموع امتیاز عوامل داخلی برای گردشگری شهر ارومیه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۳/۱۳ به دست آمده است. این امتیاز بدین معنی است که شهر ارومیه نقاط قوت لازم برای توسعه‌ی گردشگری را دارا می‌باشد و با استفاده از آنها می‌توان تأثیر نقاط ضعف را کم‌رنگتر نمود. مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی نیز برای بخش گردشگری شهر ارومیه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۳/۶۷ به دست آمده است که آن را هم تاحدودی می‌توان به معنای فرصت‌های مهم موجود در گردشگری شهر دانست که می‌توان از این فرصت‌ها برای کاهش تأثیر عوامل تهدیدساز استفاده نمود.

مرحله‌ی اول: ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و عوامل داخلی (IFE)^۲

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر بخش گردشگری شهر ارومیه در ۴ گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی و داخلی مورد ارزیابی قرار گرفته است:

گام اول: تعیین عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار در گردشگری شهر ارومیه

پس از بررسی کتاب‌شناسی موجود، عوامل عمده داخلی و خارجی شناسایی شد و در ماتریس ارزیابی مربوطه قرار گرفت. تعداد عوامل داخلی ۲۳ عامل تعیین شده است. از این تعداد، ۱۳ عامل به عنوان نقاط قوت و ۱۰ عامل به عنوان نقاط ضعف شناسایی شد. ابتدا عواملی که قوت بخش گردشگری شهر هستند و سپس آنهایی که گردشگری شهر را دچار ضعف می‌کنند در این ماتریس قرار می‌گیرند. در این میان ۲۳ عامل خارجی تعیین شده‌اند که فرصت‌ها و تهدیدهای تأثیرگذار گردشگری شهر ارومیه را در بر می‌گیرند. در اینجا نیز ابتدا فرصت‌ها و سپس عوامل تهدیدساز در ماتریس قرار می‌گیرند.

گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل داخلی و خارجی

در این گام با استفاده از جمع سطر به دست آمده از تلفیق نظرات سه گروه مشارکت‌کننده برای هر مؤلفه در پرسشنامه‌ها و تقسیم آن بر جمع ستون، وزن نسبی هر عامل تعیین شد.

گام سوم: تعیین رتبه عوامل داخلی و خارجی

در این گام به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که موجب موفقیت یا ضعف و فرصت یا تهدید گردشگری شهر ارومیه در برنامه‌ریزی گردشگری گردیده است، با

1-Internal Factor Evaluation (IFE) Matrixx

2-External Factor Evaluation (EFE) Matrix

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

امتیاز نهایی	رتبه	وزن نسبی	عوامل داخلی (IFE) نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)	
۰/۱۹	۴	۰/۰۴۸	S1= چشم‌انداز زیبای شهر با گذر رودخانه شهرچای از وسط آن و تفریحات رودخانه‌ای	قوت‌ها
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۷	S2= برخورداری از بزرگترین آبگیر دائمی آسیای غربی با سواحل زیبا (دریاچه ارومیه)	
۰/۱۷	۴	۰/۰۴۴	S3= نزدیک بودن دره‌ها به شهر ارومیه	
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۶	S4= برخورداری از پارک خطی ساحلی، الغدیر، ائل‌لر باغی، پارک جنگلی شیخ تپه و غیره	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۰	S5= برخورداری از قابلیت‌های پارک ملی دریاچه در نزدیکی شهر ارومیه	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۵	S6= وجود آثار تاریخی، فرهنگی و زیارتی مانند امام‌زاده برکشلو، بقعه عربیانی	
۰/۱۹	۴	۰/۰۴۸	S7= برخورداری از موقعیت مرزی جهت توسعه گردشگری تجاری- بازرگانی	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۱	S8= برگزاری مسیرهای گردشگری در قالب اتوبوس‌های گردشگری در شهر ارومیه	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۴	S9= وجود اقوام هم‌کیش و هم‌زبان در دو سوی مرزهای مشترک با کشورهای ترکیه، عراق و آذربایجان	
۰/۱۷	۴	۰/۰۴۳	S10= وجود آداب و رسوم و فرهنگ‌های محلی و سنتی	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۵	S11= دسترسی آسان و مناسب گردشگران به شهر ارومیه از طریق میان‌گذر شهید کلانتری	قوت‌ها
۰/۰۸	۲	۰/۰۴۱	S12= وجود فرودگاه شهر ارومیه	
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۶	S13= ساخت مراکز خدماتی و اطلاع‌رسانی گردشگری در کوه سیر، پارک جنگلی توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	
۰/۱۰	۳	۰/۰۳۵	W1= نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (جاده‌ها، سیستم فاضلاب، خدمات بهداشتی)	ضعف‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۲	W2= نبود مراکز اقامتی متنوع با درجه‌های متفاوت برای اسکان گردشگران	
۰/۱۷	۴	۰/۰۴۴	W3= وضعیت ضعیف ناوگان حمل و نقل شهری (اتوبوس‌ها، تاکسی‌ها) و نداشتن خطوط ریلی و راه‌آهن بین شهری	
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۶	W4= ضعف اطلاع‌رسانی‌های کافی در خصوص معرفی جاذبه‌ها و امکانات گردشگری	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۳	W5= ناآگاهی و ناآشنایی مردم شهر با مقوله گردشگری و اصول معاشرت با گردشگران	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳۳	W6= تفاوت و تعارض میان گردشگران و مردم محلی	
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۷	W7= مشکلات و نارسایی‌های مدیریتی در اجرای طرح‌های گردشگری	
۰/۲	۴	۰/۰۵۰	W8= فقدان طرح جامع گردشگری و اجرای آن	
۰/۱۴	۳	۰/۰۴۶	W9= عدم سرمایه‌گذاری‌های بخش دولتی	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۷	W10= گرایش به استفاده شخصی از فضاهای گردشگری در قالب باغ‌های خصوصی از قبیل باغ توت در خیابان مافی، پلازهای شخصی در تفرج‌گاه بند و کوه سیر	
۳/۱۳		۱		مجموع امتیاز

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز نهایی	رتبه	وزن نسبی	عوامل خارجی (EFE) فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)	
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۷	O1=احداث طولانی‌ترین تله کابین جهان در شهر ارومیه به طول ۳۶ کیلومتر	فرصت‌ها
۰/۲۱	۴	۰/۰۵۲	O2= نقش اتصالی شهر ارومیه به عنوان شاهراه ارتباطی استان‌های تهران، زنجان، آذربایجان شرقی، کردستان و غیره جهت رسیدن به کشور ترکیه	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵۰	O3= وجود جاذبه‌های گردشگری در مناطق همجوار با شهر ارومیه به عنوان زوج گردشگری ماندتیریز، نقده و غیره	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۶	O4= سفرهای استانی ریاست جمهوری و مصوبه‌های احداث مناطق نمونه گردشگری	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۵	O5= وجود نیروهای متخصص و آموزش‌دیده بخش گردشگری در مناطق همجوار با شهر ارومیه	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴۳	O6= افزایش انگیزه‌ی مردم برای مسافرت به شهر ارومیه به دلیل افزایش قیمت ارز	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۲	O7= وجود دفاتر خدمات مسافرتی و هوایی در شهر ارومیه جهت توسعه‌ی گردشگری	
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	O8= مشارکت بخش خصوصی با بخش دولتی برای اجرای پروژه‌های گردشگری	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۶	O9= امکان برگزاری پروازهای بین‌المللی به کشورهای همجوار	
۰/۱۶	۴	۰/۰۴۲	O10= افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	فرصت‌ها
۰/۱۴	۳	۰/۰۴۶	O11= تخصیص اعتبار ویژه و در اولویت قراردادن تکمیل پروژه خط راه‌آهن دور دریاچه ارومیه	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۶	T1= تغییر در کاربری‌های اراضی شهری و تکسویه شدن کاربری‌ها در بخش گردشگری	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵۰	T2= تخریب زیستگاه‌های طبیعی و آلودگی منابع آب، هوا و خاک و غیره	تهدیدها
۰/۱۹	۴	۰/۰۴۷	T3= آلودگی در سواحل زیبای دریاچه‌ی ارومیه	
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	T4= افزایش قیمت زمین‌های شهری و اماکن اقامتی اجاره‌ای نسبت به مناطق رقیب گردشگری	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵۰	T5= بالا رفتن قیمت محصولات و خدمات گردشگری نسبت به مناطق رقیب	
۰/۲۰	۴	۰/۰۵۱	T6= افزایش تمایل و انگیزه گردشگران به سایر مناطق تفریحی	
۰/۱۱	۳	۰/۰۳۶	T7= ازدیاد تنش‌های اخلاقی و جرایم اجتماعی ناشی از تراکم زیاد گردشگران	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴۰	T8= از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم محلی	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۶	T9= بدبین شدن مردم شهر ارومیه به گردشگران به دلیل آثار منفی گردشگری	
۰/۱۳	۳	۰/۰۴۵	T10= افزایش امکانات گردشگری در فضاهای گردشگری رقیب	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	T11= افزایش ساخت و ساز هتل‌ها و مراکز اقامتی و پایین آمدن ضریب اشغال تخت به دلیل اشباع بخش هتل‌داری	
۰/۱۴	۳	۰/۰۴۶	T12= عدم ارائه‌ی مجوز و تسهیلات از سوی دولت برای گسترش گردشگری	
۳/۶۷		۱		

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

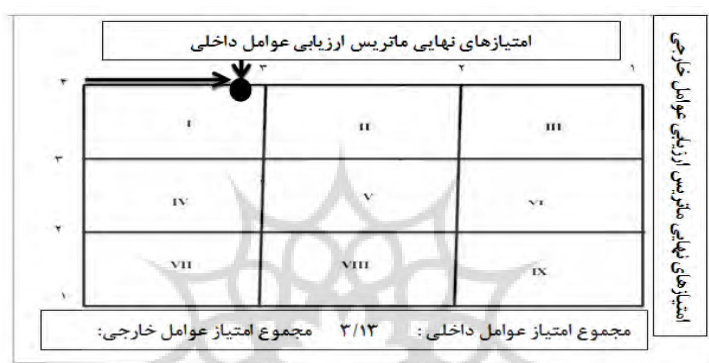
مرحله‌ی دوم: ماتریس داخلی و خارجی (IEA)

مطالعه به منظور توسعه‌ی گردشگری می‌توان از چه نوع راهبردهایی استفاده کرد (راهبردهای قابل قبول). این ماتریس از ۹ خانه و سه ناحیه‌ی عمده تشکیل می‌شود که در حالت کلی به صورت یک نمودار می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از محاسبه‌ی

با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی می‌توان تأثیرات راهبردها را بر روی سیستم مشخص کرد، به عبارت دیگر با استفاده از این ماتریس می‌توان تعیین کرد که برای برنامه‌ریزی گردشگری در منطقه‌ی مورد

می‌باشند که موجب رشد و شناخت گردند. به عبارت دیگر باید راهبردهای تهاجمی مورد استفاده قرار گیرد، اما با توجه به این که گردشگری شهر ارومیه با توجه به محاسبات انجام شده دارای نقاط قوت بالا است و با تهدیدات خارجی عمده ای نیز مواجه می‌باشد بعد از استفاده از راهبردهای تهاجمی می‌توان از راهبردهای تنوع بخشی و محافظه کارانه نیز بهره جست (شکل ۲).

امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی گردشگری شهر ارومیه که مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی برابر ۳/۱۳ و مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برابر ۳/۶۷ می‌باشد و همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود محل تلاقی محور Xها و محور Yها در ناحیه سه قرار دارد و بیانگر این است که راهبردهایی برای برنامه‌ریزی در جهت توسعه گردشگری شهر ارومیه قابل قبول



شکل ۲: ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی گردشگری شهر ارومیه

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

محیط داخلی در سطرهای ماتریس SWOT جای گذاری شد.

گام دوم: تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود
در این گام فرصت‌ها و عوامل تهدیدساز شناسایی شده در زمینه گردشگری شهر ارومیه در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در ستون‌های ماتریس SWOT قرار گرفت.

گام سوم: تدوین استراتژی‌های WT-ST-WO-SO
در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با هم مقایسه شدند و نتیجه‌ی آنها به ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه استراتژی قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) درج گردیدند.

مرحله سوم: تطبیق عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌ها

در چارچوب تدوین استراتژی‌ها، مرحله ارزیابی دربرگیرنده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به‌دست آمده از مرحله ارزیابی محیط داخلی و خارجی است که فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل داخلی و خارجی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شدند تا استراتژی‌های ممکن اتخاذ شوند. استراتژی‌های برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهر ارومیه در سه گام که در ادامه تشریح می‌شود تدوین گردید.

گام اول: تعیین نقاط قوت و نقاط ضعف موجود
در این گام نقاط قوت و نقاط ضعف شناسایی شده در زمینه گردشگری شهر ارومیه در مرحله ارزیابی

جدول ۴: ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری شهر ارومیه

(نقاط ضعف (W)	(نقاط قوت (S)	
<p>W1 = نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (جاده‌ها، سیستم فاضلاب، خدمات بهداشتی و غیره)؛</p> <p>W2 = نبود مراکز اقامتی متنوع با درجه‌های متفاوت برای اسکان گردشگران؛</p> <p>W3 = وضعیت ضعیف ناوگان حمل و نقل شهری (اتوبوس‌ها، تاکسی‌ها) و نداشتن خطوط ریلی و راه‌آهن بین شهری؛</p> <p>W4 = ضعف اطلاع‌رسانی‌های کافی درخصوص معرفی جاذبه‌ها و امکانات گردشگری؛</p> <p>W5 = ناآگاهی و ناآشنایی مردم شهر با مقوله گردشگری و اصول معاشرت با گردشگران؛</p> <p>W6 = تفاوت و تعارض میان گردشگران و مردم محلی؛</p> <p>W7 = مشکلات و نارسایی‌های مدیریتی در اجرای طرح‌های گردشگری؛</p> <p>W8 = فقدان طرح جامع گردشگری و اجرای آن؛</p> <p>W9 = عدم سرمایه‌گذاری‌های بخش دولتی؛</p> <p>W10 = گرایش به استفاده‌ی شخصی از فضاهای گردشگری در قالب باغ‌های خصوصی از قبیل باغ توت در خیابان مافی، پلازهای شخصی در تفرجگاه بند و کوه سیر؛</p>	<p>S1 = چشم‌انداز زیبای شهر با گذر رودخانه شهرچای از وسط آن و تفریحات رودخانه‌ای؛</p> <p>S2 = برخورداری از بزرگترین آبگیر دائمی آسیای غربی با سواحل زیبا (دریاچه ارومیه)؛</p> <p>S3 = نزدیک بودن دره‌ها به شهر ارومیه (دره بند، دره شهیدان و غیره)؛</p> <p>S4 = برخورداری از پارک خطی ساحلی، الغدیر، انلر باغی، پارک جنگلی شیخ تپه و غیره؛</p> <p>S5 = برخورداری از قابلیت‌های پارک ملی دریاچه در نزدیکی شهر ارومیه؛</p> <p>S6 = وجود آثار تاریخی، فرهنگی و زیارتی مانند امامزاده برکشلو، بقعه عرب باغی و غیره؛</p> <p>S7 = برخورداری از موقعیت مرزی جهت توسعه‌ی گردشگری تجاری - بازرگانی؛</p> <p>S8 = برگزاری مسیرهای گردشگری در قالب اتوبوس‌های گردشگری در شهر ارومیه؛</p> <p>S9 = وجود اقوام هم‌کیش و هم‌زبان در دو سوی مرزهای مشترک با کشورهای ترکیه، عراق و آذربایجان؛</p> <p>S10 = وجود آداب و رسوم و فرهنگ‌های محلی و سنتی؛</p> <p>S11 = دسترسی آسان و مناسب گردشگران به شهر ارومیه از طریق میان‌گذر شهید کلاتری؛</p> <p>S12 = وجود فرودگاه شهر ارومیه؛</p> <p>S13 = ساخت مراکز خدماتی و اطلاع‌رسانی گردشگری در کوه سیر، پارک جنگلی توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری.</p>	<p>SWOT</p>
(راهبردهای WO)	(راهبردهای SO)	(فرصت‌ها O)
<p>۱- تجهیز، تقویت و تنوع‌بخشی تجهیزات مورد نیاز محیطی در مراکز گردشگری ارومیه؛</p> <p>۲- ساماندهی و نظام‌مند نمودن مراکز اقامتی موجود در شهر و احداث مراکز اقامتی با توجه به نیازهای گردشگران؛</p> <p>۳- بازنگرایی در نحوه‌ی مشارکت دادن مردم در توسعه گردشگری و اصول معاشرت با گردشگر از قبیل ایجاد دوره‌های آموزشی و غیره؛</p> <p>۴- تدوین قوانین مناسب برای ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف درگیر با امور گردشگری به منظور یکپارچه‌سازی کارکردهای توسعه‌ی گردشگری؛</p> <p>۵- آگاهی دادن به گردشگران از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی و تهیه بروشورها و نقشه‌های مناسب از مراکز گردشگری موجود در شهر؛</p> <p>۶- لزوم طراحی طرح جامع گردشگری متناسب با توانایی‌های موجود در شهر ارومیه و اجرای آن به منظور توسعه عملکردی شهر از طریق فعالیت‌های گردشگری؛</p> <p>۷- استفاده از سرمایه‌های بیرونی جهت تجهیز مراکز گردشگری موجود و توسعه‌ی امکانات و تسهیلات آنها به ویژه در کرانه‌های خالی کناره شهرچای.</p>	<p>۱- افزایش تفریحات رودخانه‌ای در رودخانه شهرچای مانند قایق‌های سواری و آبشارهای مصنوعی و غیره؛</p> <p>۲- افزایش سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی در فضاهای گردشگری دست نخورده به وسیله اعطای وام‌های بلندمدت از طرف بخش دولتی به سرمایه‌گذاران و نظارت بر روند اجرایی پروژه‌های گردشگری؛</p> <p>۳- برنامه‌ریزی مناسب به منظور جذب گردشگران با انگیزه تفریحی و تجاری از طریق تنوع‌بخشی به کیفیت مراکز گردشگری-تفریحی و افزایش دادن دوره‌ی اقامتشان؛</p> <p>۴- استفاده بهینه از موقعیت تجاری ویژه شهر در شمال غرب کشور و ساماندهی بازارهای مرزی به منظور افزایش تعداد گردشگران با انگیزه سفر تجاری-بازرگانی؛</p> <p>۵- تأکید بر جاذبه‌های گردشگری طبیعی به خصوص سواحل دریاچه ارومیه، رود دره‌های حاشیه‌ی شهر از قبیل دره‌بند، شهیدان، مارمیشو و غیره؛</p> <p>۶- تقویت زیرساخت‌های مورد نیاز اقامتی، بهداشتی-درمانی، پارکینگ و غیره در فضاهای گردشگری؛</p> <p>۷- افزایش توجه به جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و زیارتی مانند امامزاده برکشلو، بقعه حسن، بقعه عرب‌باغی و غیره.</p>	<p>O1 = احداث طولانی‌ترین تله‌کابین جهان در شهر ارومیه به طول ۲۶ کیلومتر؛</p> <p>O2 = نقش انصالی شهر ارومیه شاهراه ارتباطی استان‌های تهران، زنجان، آذربایجان شرقی، کردستان و غیره. جهت رسیدن به کشور ترکیه؛</p> <p>O3 = وجود جاذبه‌های گردشگری در مناطق همجوار با شهر ارومیه به عنوان زوج گردشگری مانند تبریز، نقده و غیره؛</p> <p>O4 = سفرهای استانی ریاست جمهوری و مصوبه‌های احداث مناطق نمونه گردشگری؛</p> <p>O5 = وجود نیروهای متخصص و آموزش دیده بخش گردشگری در مناطق همجوار با شهر ارومیه؛</p> <p>O6 = افزایش انگیزه مردم برای مسافرت به شهر ارومیه به دلیل افزایش قیمت ارز؛</p> <p>O7 = وجود دفاتر خدمات مسافرتی و هوایی در شهر ارومیه جهت توسعه‌ی گردشگری؛</p> <p>O8 = مشارکت بخش خصوصی با بخش دولتی برای اجرای پروژه‌های گردشگری؛</p> <p>O9 = امکان برگزاری پروازهای بین‌المللی به کشورهای همجوار؛</p> <p>O10 = افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری؛</p> <p>O11 = تخصیص اعتبار ویژه و در اولویت قرار دادن تکمیل پروژه خط آهن دور دریاچه.</p>

ادامه جدول ۴

(راهبردهای (WT)	(راهبردهای (ST)	(تهدیدها (T)
۱- تقویت و تجهیز سیستم‌های حمل و نقل (شبکه‌ها، پایانه‌ها و سیستم حمل و نقل)؛ ۲- استفاده از نیروهای متخصص و باتجربه در توسعه گردشگری شهر و ارتقای آموزش‌های لازم به کلیه افراد مرتبط با گردشگری؛ ۳- توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای آگاه‌سازی مردم و گردشگران در راستای استفاده بهینه از مراکز گردشگری؛ ۴- انجام تمهیدات لازم برای جلوگیری از بروز نارضایتی از سوی گردشگران؛ ۵- بازنگری به الگوهای مالکیت و کاربری زمین در داخل شهر به منظور جلوگیری از استفاده شخصی از فضاهای گردشگری در قالب باغ‌های خصوصی، پلازهای شخصی در تفرجگاه بند، کوه سیر و غیره؛ ۶- تدوین و اجرای مقررات مناسب برای ارتقای ساختمان‌ها و مکان‌گزینی مناسبان به منظور رفع موانع دید گردشگران به جاذبه‌ها؛ ۷- انجام تمهیدات لازم برای مشکل ترافیک ناشی از تراکم زیاد گردشگران در فصول گردشگری از قبیل احداث پارکینگ‌های طبقاتی در ورودی فضاهای گردشگری و جلوگیری از ورود خودروهای شخصی به داخل شهر؛	۱- تنوع‌بخشی به جاذبه‌های گردشگری و توسعه جاذبه‌ها و برگزاری جشنواره خاص مانند گل، گیاه، محصولات زراعی و غیره برای کمک به دائمی کردن گردشگری شهر ارومیه؛ ۲- اتخاذ چارچوب‌های قانونی در کاربری زمین‌های شهری به منظور ساماندهی کاربری‌های بخش گردشگری؛ ۳- ایجاد مراکز اطلاع‌رسانی و خدماتی در فضاهای گردشگری به گردشگران و استفاده از افراد مجرب و دارای تخصص جهت اطلاع‌رسانی؛ ۴- تدوین مقررات و ضوابط در خصوص نحوه استفاده از اماکن گردشگری به منظور جلوگیری از تخریب زیستگاه‌های طبیعی و الودگی منابع و غیره؛ ۵- اتخاذ راهبردهای سریع الوصول در خصوص جلوگیری از پس روی بیش از حد آب سواحل دریاچه ارومیه به منظور جلوگیری از تخریب تأسیسات گردشگری و اقامتی از قبیل مجتمع ساحلی چی‌چست و مجتمع ساحلی باری؛ ۶- لزوم نظارت بیشتر بر مراکز ارائه‌دهنده خدمات گردشگری بخصوص در زمینه نظارت بر قیمت مراکز خدمات پذیرایی در محور گردشگری والفجر؛	T1= تغییر در کاربری‌های اراضی شهری و تک‌سویه شدن کاربری‌ها در بخش گردشگری؛ T2= تخریب زیستگاه‌های طبیعی و الودگی منابع آب، هوا و خاک و غیره؛ T3= آلودگی در سواحل زیبای دریاچه ارومیه؛ T4= افزایش قیمت زمین‌های شهری و اماکن اقامتی اجاره‌ای نسبت به مناطق رقیب گردشگری؛ T5= بالا رفتن قیمت محصولات و خدمات گردشگری نسبت به مناطق رقیب؛ T6= افزایش تمایل و انگیزه گردشگران به سایر مناطق تفریحی؛ T7= ازدیاد تنش‌های اخلاقی و جرائم اجتماعی ناشی از تراکم زیاد گردشگران؛ T8= از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم‌های محلی؛ T9= بدبین شدن مردم شهر ارومیه به گردشگران به دلیل آثار منفی گردشگری؛ T10= افزایش امکانات گردشگری در فضاهای گردشگری رقیب؛ T11= افزایش ساخت و ساز هتل‌ها و مراکز اقامتی و پایین آمدن ضریب اشغال تخت به دلیل اشباع بخش هتل‌داری؛ T12= عدم ارائه‌ی مجوز و تسهیلات از سوی دولت برای گسترش گردشگری؛

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

مرحله چهارم: تهیه جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی به منظور اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول (QSPM)

در این مرحله تصمیم‌گیری درباره‌ی راهبردها یا استراتژی‌ها صورت می‌گیرد. جذابیت هر گروه از راهبردهای ۴ گانه با استفاده از ماتریس QSPM مشخص شده و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تأکید و اولویت‌دار در برنامه گردشگری شهر ارومیه تعیین می‌گردد.

ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی راهبردی منتقل می‌شوند، سپس کلیه راهبردهای قابل قبول پیشنهاد شده هر گروه در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی فهرست می‌شوند.

برای تعیین جذابیت هر راهبرد در مجموعه‌ای از استراتژی‌ها در هر گروه امتیازی از ۱ تا ۴ بنا به اهمیت آن در تدوین هر راهبرد داده می‌شود.

برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله‌ی اول در امتیاز جذابیت مرحله‌ی دوم ضرب می‌شود، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر راهبرد به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت، نشان‌دهنده‌ی ویژگی‌های مثبت و گیرایی‌های هر یک از عوامل در مجموعه‌ای از راهبردهاست.

از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از راهبردها به دست می‌آید و به این ترتیب استراتژی‌های دارای جذابیت و تنوع بالا را نشان می‌دهد. در ادامه جداول مربوط به ماتریس QSPM برای هر گروه از راهبردهای ۴ گانه آورده شده است. در گروه راهبردهای SO (جدول ۵)، با توجه به وزن نسبی و امتیاز جذابیت هر مؤلفه و امتیاز نهایی محاسبه شده از بین راهبردهای SO پیشنهاد شده برای برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهر ارومیه، راهبرد افزایش سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی

تجاری ویژه شهر در شمال غرب کشور و ساماندهی بازارهای مرزی به منظور افزایش دوره‌ی اقامت گردشگران جهت خرید در شهر (SO3) با امتیاز ۳/۰۸۶ در مرتبه‌ی دوم قرار دارد.

در فضاهای گردشگری دست نخورده به وسیله‌ی اعطای وام‌های بلندمدت از طرف بخش دولتی به سرمایه‌گذاران و نظارت بر روند اجرایی پروژه‌های گردشگری (SO2) با وزن نهایی ۳/۳۷۴ بالاترین جذابیت را دارد و بعد از آن راهبرد استفاده‌ی بهینه از موقعیت

جدول ۵: ماتریس QSPM برای راهبردهای SO

SO7	SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1			راهبرد عامل	
	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	وزن		
۰/۰۴۸	۱	۰/۱۴۴	۳	۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	۱	۰/۱۹۲	۴	۰/۱۹۲	۴	۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	S1
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	S2
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۸۸	۲	۰/۱۳۲	۳	۰/۰۸۸	۲	۰/۱۳۲	۳	۰/۱۷۶	۴	۰/۱۴۲	۳	۰/۰۴۴	S3
۰/۰۴۶	۱	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	S4
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۸	۲	۰/۳۶	۳	۰/۰۴۰	۳	۰/۰۴۰	S5
۰/۱۸	۴	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	S6
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۱	۰/۱۹۲	۴	۰/۰۹۶	۲	۰/۱۴۴	۳	۰/۱۴۴	۳	۰/۰۴۸	S7
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۶۴	۴	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	S8
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	S9
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	S10
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	S11
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۶۴	۴	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	S12
۰/۱۸۴	۴	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	S13
۰/۰۹۴	۲	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	O1
۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۲۰۸	۴	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	O2
۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵۰	O3
۰/۱۴۴	۴	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۲۶	O4
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	O5
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۸۶	۲	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۷۲	۴	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	O6
۰/۱۶۸	۴	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	O7
۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	O8
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	O9
۰/۱۲۶	۳	۰/۱۶۸	۴	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۰۴۲	O10
۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	O11
۲/۷۹		۲/۴۳۶		۲/۲۳۵		۲/۵۶۵		۳/۰۸۶		۳/۳۷۴		۲/۶۸۹		مجموع امتیاز جذابیت	

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

۲/۹۷۱ (WO6) بیشترین جذابیت را در بین راهبردهای بازنگری دارد و راهبرد تجهیز، تقویت و تنوع‌بخشی تجهیزات مورد نیاز محیطی در مراکز گردشگری ارومیه (WO1) با امتیاز ۲/۹۲۷ در رتبه‌ی دوم قرار دارد.

در خصوص راهبردهای گروه WO، نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که راهبرد لزوم طراحی طرح جامع گردشگری متناسب با توانایی‌های موجود در شهر ارومیه و اجرای آن به منظور توسعه‌ی عملکرد شهر از طریق توسعه فعالیت‌های گردشگری با امتیاز نهایی

جدول ۶: ماتریس QSPM برای راهبردهای WO

عامل	وزن	WO1		WO2		WO3		WO4		WO5		WO6		WO7	
		جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی
W1	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۴	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۳	۰/۱۰۵	۳	۰/۱۰۵
W2	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶	۴	۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۴	۰/۱۲۲
W3	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶	۳	۰/۱۳۲	۲	۰/۰۸۸	۳	۰/۱۳۲	۲	۰/۰۸۸	۴	۰/۱۷۶	۳	۰/۱۷۶
W4	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۰۹۲	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۱۳۸	۴	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴	۳	۰/۱۳۸
W5	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۸۶	۴	۰/۱۷۲	۳	۰/۱۲۹	۴	۰/۱۷۲	۴	۰/۱۷۲	۳	۰/۱۲۹
W6	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹	۲	۰/۰۶۶	۴	۰/۱۳۲	۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۳	۰/۰۹۹	۲	۰/۰۶۶
W7	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸
W8	۰/۰۵۰	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲
W9	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸	۴	۰/۱۸۴	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۴	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۸۴
W10	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴	۳	۰/۱۱۱	۲	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۷۴
O1	۰/۰۴۷	۲	۰/۱۴۱	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۱۱	۳	۰/۱۴۱
O2	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶
O3	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
O4	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۷۲	۳	۰/۱۰۸	۴	۰/۱۴۴
O5	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵
O6	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹	۲	۰/۰۸۶	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹	۳	۰/۱۲۹
O7	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۸۴	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۴	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۸۴
O8	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۳۵	۴	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	۰/۲	۴	۰/۱۸
O9	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸
O10	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۰۸۴	۴	۰/۰۸۴	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۶۸
O11	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۰۹۲
مجموع امتیاز جذابیت		۲/۹۲۷		۲/۴۶۷		۲/۴۲۴		۲/۴۶۸		۲/۸۷۷		۲/۹۷۱		۲/۹۰۹	

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

همچنین در رابطه با راهبردهای گروه ST، با توجه به نتایج جدول شماره ۷ راهبرد اتخاذ راهبردهای سریع‌الوصول در خصوص جلوگیری از پس روی بیش از حد سواحل دریاچه ارومیه به منظور جلوگیری از تخریب تأسیسات اقامتی و گردشگری و اقامتی از جمله (مجتمع ساحلی چی چست و مجتمع ساحلی باری) (ST5)، با امتیاز نهایی ۲/۴۹۶ بالاترین جذابیت را در بین راهبردهای تنوع‌بخشی دارا می‌باشد و راهبرد تدوین مقررات و ضوابط در خصوص نحوه استفاده از اماکن گردشگری به‌منظور جلوگیری از تخریب زیستگاههای طبیعی و آلودگی منابع (ST4) با امتیاز ۲/۴۵۹ در رتبه‌ی دوم قرار دارد.

جدول ۷: ماتریس QSPM برای راهبردهای ST

عامل	وزن	ST1		ST2		ST3		ST4		ST5		ST6	
		جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی
S1	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۹۲	۱	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶
S2	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱	۱	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۹۴	۴	۰/۱۸۸	۱	۰/۰۴۷
S3	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸
S4	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴	۱	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۱	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
S5	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸
S6	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
S7	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴	۲	۰/۰۹۶	۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
S8	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳	۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱
S9	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
S10	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
S11	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
S12	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲
S13	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۴	۰/۱۸۴	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۲	۰/۰۹۲
T1	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴	۱	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶
T2	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۱	۰/۰۵۰
T3	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۴۱	۱	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۲	۰/۰۹۴
T4	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۴	۰/۱۸
T5	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۱	۱	۰/۱	۴	۰/۲
T6	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲	۴	۰/۲۰۴	۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۵۳	۴	۰/۲۰۴
T7	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸
T8	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۲
T9	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲	۳	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۰۸
T10	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۴	۰/۰۹
T11	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷	۳	۰/۱۰۵	۲	۰/۰۷
T12	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۴	۰/۱۸۴	۳	۰/۱۳۸
مجموع امتیاز جذابیت	۲/۳۱۳		۲/۳۱۳		۲/۲۹۳		۲/۱۹۹		۲/۴۵۹		۲/۴۹۶		۲/۱۱۳

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

نیروهای متخصص و باتجربه در توسعه‌ی گردشگری شهر و ارائه‌ی آموزش‌های لازم به کلیه‌ی افراد مرتبط با مقوله‌ی گردشگری با امتیاز نهایی ۲/۱۵۱ در مرتبه دوم قرار دارد.

در ماتریس مربوط به راهبردهای گروه WT (جدول ۸)، راهبرد انجام تمهیدات لازم برای جلوگیری از بروز نارضایتی از سوی گردشگران با امتیاز ۲/۱۹ بالاترین اولویت را در بین راهبردها دارد و راهبرد استفاده از

جدول ۸: ماتریس QSPM برای راهبردهای WT

عامل	راهبرد		WT1		WT2		WT3		WT4		WT5		WT6		WT7	
	وزن	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت
W1	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۸	۴	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲
W2	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۲
W3	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۸۸	۲	۰/۱۳۲	۳	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۱۳۲	۳
W4	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۹۲	۲
W5	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	۲	۰/۱۷۲	۴	۰/۱۷۲	۴	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱
W6	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۱۳۲	۴	۰/۰۹۹	۳	۰/۱۳۲	۴	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱
W7	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴
W8	۰/۰۵۰	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴
W9	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳
W10	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۴۸	۴	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱
T1	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۱۰۸	۳	۰/۱۴۴	۴	۰/۰۳۶	۱
T2	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲
T3	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱
T4	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱
T5	۰/۰۵۰	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱
T6	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۱۵۳	۳
T7	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۴۴	۴	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۱۴۴	۴
T8	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱
T9	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۱۰۸	۳
T10	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳
T11	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۱۴	۴	۰/۱۴	۴
T12	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۸۴	۴	۰/۰۹۲	۲
مجموع امتیاز جذابیت	۲/۰۳		۲/۱۵۱		۱/۹۵۹		۲/۱۹		۱/۷۵۲		۱/۹۴۳		۲/۰۰۹			

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

مرحله ی پنجم: اولویت بندی راهبردهای مناسب

برای توسعه ی گردشگری شهر ارومیه

پس از تشکیل ماتریس QSPM، در این قسمت از میان ۲۷ راهبرد مشخص شده تعداد ۱۲ راهبرد به عنوان جذاب ترین راهبردها در سه دسته از راهبردهای اولویت اول، دوم و اولویت سوم ارائه شده اند.

برای اولویت بندی راهبردهای این سه گروه از امتیاز نهایی به دست آمده در ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی استفاده شده است، بطوری که راهبردهای اولویت اول از بیشترین اهمیت و راهبردهای اولویت سوم از جذابیت کمتری نسبت به گروه های اول و دوم برخوردار هستند.

جدول ۹: اولویت‌بندی جذاب‌ترین راهبردها

۱. افزایش سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی در فضاهای گردشگری دست نخورده به وسیله‌ی اعطای وام‌های بلندمدت از طرف بخش دولتی به سرمایه‌گذاران و نظارت بر روند اجرایی پروژه‌های گردشگری؛	راهبردهای اولویت اول
۲. لزوم طراحی طرح جامع گردشگری متناسب با توانایی‌های موجود در شهر ارومیه و اجرای آن به منظور توسعه‌ی عملکردی شهر از طریق فعالیت‌های گردشگری؛	
۳. اتخاذ راهبردهای سریع‌الوصول در خصوص جلوگیری از پس روی بیش از حد آب سواحل دریاچه ارومیه به منظور جلوگیری از تخریب تأسیسات گردشگری و اقامتی از قبیل مجتمع ساحلی چی چست و مجتمع ساحلی باری؛	
۴. انجام تمهیدات لازم برای جلوگیری از بروز نارضایتی گردشگران.	
۱. استفاده‌ی بهینه از موقعیت تجاری ویژه شهر در شمال غرب کشور و ساماندهی بازارهای مرزی به منظور افزایش تعداد گردشگران با انگیزه‌ی سفر تجاری- بازرگانی؛	راهبردهای اولویت دوم
۲. تجهیز، تقویت و تنوع بخشی تجهیزات مورد نیاز محیطی در مراکز گردشگری ارومیه؛	
۳. تدوین مقررات و ضوابط در خصوص نحوه‌ی استفاده از اماکن گردشگری به منظور جلوگیری از تخریب زیستگاه‌های طبیعی و آلودگی منابع و غیره؛	
۴. استفاده از نیروهای متخصص و باتجربه در توسعه‌ی گردشگری شهر و ارائه‌ی آموزش‌های لازم به کلیه‌ی افراد مرتبط با گردشگری.	
۱. استفاده از سرمایه‌های بیرونی جهت تجهیز مراکز گردشگری موجود و توسعه‌ی امکانات و تسهیلات آنها به ویژه در کرانه‌های خالی کناره شهرچای.	راهبردهای اولویت سوم
۲. تأکید بر جاذبه‌های گردشگری طبیعی به خصوص سواحل دریاچه ارومیه، رود دره‌های حاشیه‌ی شهر از قبیل دره‌بند، شهیدان، مارمیشو و غیره؛	
۳. تنوع‌بخشی به جاذبه‌های گردشگری و توسعه‌ی جاذبه‌ها و برگزاری جشنواره‌های خاص مانند: گل، گیاه، محصولات زراعی و غیره برای کمک به دائمی کردن گردشگری شهر ارومیه؛	
۴. تقویت و تجهیز سیستم‌های حمل و نقل (شبکه‌ها، پایانه‌ها و سیستم حمل و نقل).	

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۱

نتیجه

گردشگری با امتیاز ۳/۳۷۴ در اولویت نخست قرار می‌گیرد. بعد از آن راهبرد تهاجمی استفاده بهینه از موقعیت تجاری ویژه‌ی شهر در شمال غرب کشور و ساماندهی بازارهای مرزی به منظور افزایش تعداد گردشگران با انگیزه سفر تجاری- بازرگانی بیشترین اهمیت را دارا است. سایر اولویت‌ها در راهبردهای تهاجمی شامل این موارد هستند: تأکید بر جاذبه‌های گردشگری طبیعی به خصوص سواحل دریاچه‌ی ارومیه، رود دره‌های حاشیه‌ی شهر از قبیل دره‌بند، شهیدان، مارمیشو و غیره، افزایش تفریحات رودخانه‌ای در رودخانه‌ی شهرچای مانند قایق‌های سواری و آبشارهای مصنوعی و غیره، برنامه‌ریزی مناسب به منظور جذب گردشگران با انگیزه‌ی تفریحی و تجاری از طریق تنوع‌بخشی به کیفیت مراکز گردشگری- تفریحی و

اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شهر ارومیه از طریق تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر گردشگری شهر، با ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی تعیین و مشخص شد. با توجه به موقعیت گردشگری شهر ارومیه مطابق با ناحیه سه ماتریس داخلی و خارجی (شکل ۲)، استفاده از راهبردهای تهاجمی (SO) به عنوان اولویت اصلی و راهبردهای تنوع‌بخشی (ST) و محافظه‌کارانه (WO) به عنوان اولویت‌های فرعی تعیین گردیدند. در میان استراتژی‌های SO، راهبرد افزایش سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی در فضاهای گردشگری دست نخورده به وسیله اعطای وام‌های بلندمدت از طرف بخش دولتی به سرمایه‌گذاران و نظارت بر روند اجرایی پروژه‌های

- افزایش دادن دوره‌ی اقامتشان، تقویت زیرساخت‌های مورد نیاز اقامتی، بهداشتی-درمانی، پارکینگ و غیره در فضاهای گردشگری، افزایش توجه به جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و زیارتی مانند امامزاده برکشلو، غریب‌حسن، بقعه عرب باغی و غیره. در صورت تحقق اولویت نخست، می‌توان به پی‌گیری راهبردهای تنوع بخشی و محافظه کارانه در اولویت‌های بعدی پرداخت.
- منابع**
- ابراهیم‌زاده، عیسی؛ شمس‌ا... کاظمی‌زاد؛ محمد اسکندری‌ثانی (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی (مطالعه موردی: شهر قم)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی. شماره ۷۶. صص ۱۴۱-۱۲۴.
- بهزادفر مصطفی؛ روزبه زمانیان (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر بخش محصول نمونه موردی، شهرستان نیشابور، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید. صص ۱۰۳-۸۹.
- حیدرآبادی، مهدی (۱۳۸۶). استراتژی‌ها در جهت برنامه‌ریزی و توسعه‌ی گردشگری داخلی و بین المللی استان قم با تأکید بر گردشگری زیارتی، دانشگاه اصفهان.
- دهستانی، بهبود (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی کالبدی گردشگری شهرستان آستارا، پایان نامه کارشناسی ارشد. تربیت مدرس. تهران.
- رضوانی، محمدرضا (۱۳۸۷). توسعه‌ی گردشگری روستایی با رویکرد گردشگری پایدار، دانشگاه تهران. تهران.
- رهباندار، حمید (۱۳۸۹). راهنمای جامع روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و روان‌شناسی، تهران. انتشارات کتابخانه رایانه‌ای.
- زنده‌دل، حسن (۱۳۷۱). طرح مطالعات و برنامه‌ریزی صنعت توریسم آذربایجان غربی، سازمان مدیرین و برنامه‌ریزی استان. ارومیه.
- شاهنده، بهرام (۱۳۸۷). نظام مدیریت زیست‌محیطی و توسعه‌ی پایدار در حوزه‌ی آزاد قشم، وزارت معادن و فلزات.
- غلامی، علی (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی در جهت توسعه‌ی گردشگری شهر بابلسر، کارشناسی ارشد. دانشکده جغرافیا. دانشگاه تهران.
- قدمی، مصطفی؛ سیمین‌تولایی؛ سیدمحمد مهدی (۱۳۸۹). ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه‌ی گردشگری، مطالعه موردی شهر فریدون‌کنار، نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی. شماره ۱۹. صص ۱۲۸-۱۱۱.
- قرخلو، مهدی؛ یونس قاسمی؛ حسین حاتمی‌نژاد؛ کرامت‌اله زیاری (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهر ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران.
- کریمی، جعفر؛ محمدرضا محبوب‌فر (۱۳۹۱). تکنیک‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی توریسم، تهران. نشر ارکان دانش.
- مرادی‌مسیحی، وراز (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان‌شهرها؛ تهران، شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
- موسایی، میثم (۱۳۷۷). اقتصاد صنعت توریسم و میراث فرهنگی در ایران، مرکز آمار و برنامه‌ریزی پژوهش‌های فرهنگی و هنری. تهران.
- Dennis.Brown (2003). Rural Tourism: An Annotated Bibliography, Regional economist, washington.PP.51-58.
- Edwards, d, griffin, t, hayllar, b (2008). Urban tourism research,developing an agenda,annals of tourism research,35(4)1032-1052.
- Georgy ashworth,Stephen j(2011).Urban tourism research,recent progrees and current paradoxes. PP.1-15.
- Hall,M.C.,(2000),Tourism planning,policies,processes and relationships. pearson Education.Harlow.PP.41-69.
- Hall.michael,Jenkins, john and kearsleyge off, 1997, tourism planning and policy in Australia and newzealand: cases issues and practice, Sidney, mc graw hill.PP.1-24.
- Jamal.t, robinson, m (eds). (2009). The sage handbook of tourism studies, London, sage. page:1.

- Tefler, David and sharply, Richard (2008). Tourism and development in the development world, rout ledge publication. P.80.
- Unwto (2007). An introduction to destination Management, World tourism organization.
- www.pub, Unwto.org. P.1.
- Unwto (2010). annual report for world Tourism Organization, WWW.UNWTO.org/facts/eng/barometer/htm. P.2.
- Ritchie, ojr. brent and coroch, geoffrey. I (2000) the competitive destination. a sustainability prepective tourism, P:107.
- Rohanen, lissa (2010), strategic planning of local tourism destinations, quince of austraila, tourismos: an interbational multidisiplinary journal of tourism Volume 2. PP.1-19.
- Simpson, ken (2001). strategic planning and community involvement and contributors to sustainable tourism development. current issue tourism. PP.3-4.
- Tanvi h. kothhari, sandro formica, strategic destination planning, analyzing the future of tourism, 2008, P.1.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی